

MANAJEMEN BUDAYA ORGANISASI MULTIKULTURAL DI PERUSAHAAN INDONESIA EMPIRIS

Ahmad Jet Alamin A¹, Margono², Heni A. Adilan³
Universitas Efarina, Indonesia^{1,2,3}
Email: Jet.ahmad196@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini mengkaji manajemen budaya organisasi multikultural di perusahaan Indonesia dalam konteks globalisasi dan perdagangan bebas. Indonesia memiliki keragaman budaya yang sangat luas, sehingga perusahaan menghadapi tantangan sekaligus peluang untuk meningkatkan daya saing melalui pengelolaan keragaman yang lebih efektif. Studi ini bertujuan untuk menganalisis dan mengevaluasi praktik pengelolaan budaya organisasi multikultural, termasuk dampak perjanjian perdagangan bebas terhadap dinamika bisnis dan struktur organisasi, serta faktor-faktor pendukung dan penghambat pengelolaannya. Temuan menunjukkan bahwa pemimpin perlu memiliki kesadaran budaya dan keterampilan komunikasi yang baik untuk menciptakan lingkungan kerja yang inklusif. Penelitian ini juga merekomendasikan perumusan kebijakan yang mendukung pengembangan UMKM dan strategi manajemen yang efisien, guna membantu perusahaan (terutama UMKM) memaksimalkan manfaat perdagangan bebas.

Kata kunci: *Budaya Organisasi Multikultural, Manajemen Keragaman, Kepemimpinan Inklusif, Perdagangan Bebas, UMKM*

Abstract

This study examines the management of multicultural organizational culture in Indonesian companies within the context of globalization and free trade agreements. With its vast cultural diversity, Indonesia presents both challenges and opportunities for firms to enhance competitiveness by managing diversity more effectively. The research aims to analyze and evaluate multicultural organizational culture management practices, including the effects of free trade on organizational dynamics and structure, as well as the supporting and inhibiting factors influencing such management. The findings indicate that leaders must possess cultural awareness and strong communication skills to create an inclusive workplace environment. The study further recommends that both companies and the government formulate policies to support MSME development and implement efficient management strategies, enabling firms—particularly MSMEs—to maximize the benefits of free trade.

Keywords: *Multicultural Organizational Culture, Diversity Management, Inclusive Leadership, Free Trade, MSMEs*

PENDAHULUAN

Indonesia merupakan negara dengan keragaman budaya yang sangat kaya. Dalam era globalisasi dan liberalisasi perdagangan, perusahaan-perusahaan Indonesia menghadapi tantangan dan peluang besar untuk mengelola budaya organisasinya secara multikultural. Globalisasi tidak dapat dihindari, oleh karena itu selalu menuntut masyarakat untuk bersiap menghadapi perubahan dan persaingan di tingkat internasional. Jika masyarakat tidak bisa beradaptasi maka mereka akan kalah. Organisasi juga menghadapi jika tidak dapat bertahan di era globalisation, maka organisasi harus meningkatkan kapasitas sumber daya manusianya (Rusman, 2022). Perkembangan teknologi digital mendorong perubahan dalam dunia bisnis, di mana kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi telah mengubah peradaban global, terutama dalam sektor industri sebagai pendorong utama perekonomian dunia (Rahmadyah, Niken & Aslami, Nuri, 2022). Oleh karena itu, perusahaan yang memiliki visi ke depan di era digital harus mampu mengelola sumber daya manusia secara efektif sesuai dengan tuntutan zaman (Angga Wahyudi et al., 2023).

Manajemen budaya organisasi multikultural menjadi aspek krusial guna menciptakan inovasi,

meningkatkan loyalitas pelanggan, serta menjaga daya saing di tengah persaingan global. Penelitian ini mengkaji secara empiris praktik pengelolaan budaya organisasi multikultural di perusahaan-perusahaan Indonesia, terutama dalam konteks perdagangan bebas yang berdampak pada dinamika bisnis dan struktur organisasi. Studi ini juga mencakup analisis tentang bagaimana perdagangan bebas mempengaruhi keragaman budaya dalam organisasi dan bagaimana faktor-faktor pendukung serta penghambat mempengaruhi keberhasilan pengelolaan budaya tersebut.

Indonesia sebagai negara kepulauan dengan lebih dari 300 suku bangsa dan ragam budaya merupakan lahan subur bagi penelitian mengenai manajemen budaya organisasi multikultural. Di samping kekayaan budaya, dinamika ekonomi Indonesia juga ditandai oleh pentingnya peran Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) yang menyumbang sekitar 61% dari Produk Domestik Bruto (PDB) dan menyerap 97% tenaga kerja nasional. Di sisi lain, perjanjian perdagangan bebas atau Free Trade Agreements (FTA) yang telah diberlakukan memberikan peluang akses pasar global bagi perusahaan, namun juga menimbulkan tantangan serius dalam mempertahankan produk lokal karena daya saing yang rendah serta ketergantungan terhadap impor.

Dalam konteks perdagangan bebas, perusahaan Indonesia harus mengadopsi pendekatan multikultural dalam pengelolaan organisasi mereka untuk dapat menyesuaikan diri dengan berbagai budaya pelanggan maupun tenaga kerja. Pemimpin dituntut tidak hanya untuk memahami perbedaan budaya, tetapi juga untuk mengelola dan memanfaatkan keragaman tersebut sebagai sumber kekuatan dan inovasi (Jahidi, 2017). Pendekatan tersebut tidak hanya mencakup pengembangan strategi pemasaran yang tepat, tetapi juga melibatkan komunikasi internal yang inklusif dan kepemimpinan yang adaptif terhadap keragaman budaya. Studi empiris yang dilakukan di Gusdur di Jakarta menunjukkan bahwa komunikasi internal yang egaliter dan partisipatif dapat membentuk budaya organisasi yang inklusif dengan memanfaatkan nilai-nilai yang bersumber dari tokoh inspiratif seperti Gus Dur. Di tingkat manajemen puncak, penelitian menunjukkan bahwa meskipun atribut etnis yang beragam tidak secara signifikan mempengaruhi hubungan antara gaya kepemimpinan dan kinerja perusahaan, kompetensi dan pengalaman manajeriallah yang menjadi faktor penentu utama.

Selain itu, literatur terkait perdagangan bebas mengungkapkan bahwa meskipun FTA dapat membuka akses untuk permodalan dan bahan baku dengan harga lebih murah, pemanfaatannya masih cukup rendah (sekitar 30-35%) karena daya saing yang terbatas dan pengaruh dominasi produk impor terhadap produk lokal. Kondisi ini menyiratkan perlunya pendampingan dan kebijakan yang mendukung agar perusahaan, terutama UMKM, dapat meraih manfaat maksimal dari perjanjian perdagangan bebas.

Dengan mempertimbangkan kompleksitas tersebut, penelitian ini berupaya memberikan gambaran menyeluruh mengenai penerapan manajemen budaya organisasi multikultural di perusahaan Indonesia dan dampak perdagangan bebas terhadap praktik manajemen tersebut. Penelitian ini juga bertujuan untuk mengidentifikasi faktor pendukung dan penghambat serta memberikan rekomendasi bagi perusahaan dan pemerintah untuk meningkatkan daya saing melalui manajemen budaya yang efektif.

Penelitian ini memiliki beberapa tujuan utama sebagai berikut. Menganalisis praktik pengelolaan budaya organisasi multikultural pada perusahaan Indonesia. Penelitian ini mengkaji bagaimana perusahaan, baik UMKM maupun Multinational Corporations (MNC), mengimplementasikan strategi untuk mengelola keragaman budaya di dalam organisasi mereka. Mengidentifikasi dampak perdagangan bebas pada manajemen budaya organisasi. Fokus penelitian mencakup pengaruh FTA terhadap akses pasar, daya saing produk lokal, serta peralihan paradigma dalam pengelolaan organisasi di era perdagangan bebas. Mengevaluasi faktor pendukung dan penghambat dalam pengelolaan keragaman budaya. Faktor-faktor seperti kepemimpinan fasilitatif, keterbukaan komunikasi, dukungan pemerintah (misalnya, melalui kebijakan KUR dan digitalisasi), serta hambatan seperti perbedaan persepsi dan keterbatasan sumber daya dianalisis secara mendalam. Memberikan rekomendasi strategis yang dapat diaplikasikan oleh perusahaan dan pemerintah. Rekomendasi yang dihasilkan diharapkan dapat membantu dalam perumusan kebijakan manajemen budaya organisasi dan mendampingi pengembangan UMKM sebagai tulang punggung ekonomi nasional.

LANDASAN TEORI

Manajemen Budaya Organisasi Multikultural

Manajemen budaya organisasi multikultural merupakan proses strategis yang mencakup perencanaan, implementasi, dan evaluasi atas berbagai nilai, norma, dan praktik kerja yang bersifat inklusif. Budaya

organisasi sendiri mencerminkan kekhasan kelompok serta cara berpikir dan perilaku yang dijunjung oleh anggotanya. Pemimpin yang efektif dalam konteks multikultural tidak hanya perlu memiliki kecerdasan emosional yang tinggi, tetapi juga kesadaran budaya (*cultural awareness*) dan kemampuan untuk beradaptasi dengan dinamika yang kompleks (Ors & Sogancilar, 2018). Studi oleh Thomas & Inkson (2009) menegaskan bahwa hambatan komunikasi dan kesenjangan budaya dapat mengganggu efektivitas kerja tim jika tidak dikelola dengan tepat. Oleh karena itu, pemimpin perlu memiliki keterampilan komunikasi yang fleksibel, toleransi terhadap perbedaan, dan kemampuan resolusi konflik untuk menjaga keharmonisan kerja. Studi dari Gusdurian Jakarta mengungkapkan bahwa nilai-nilai normatif seperti keterbukaan, solidaritas, dan kepemimpinan yang fasilitatif memainkan peran penting dalam menciptakan pola komunikasi internal yang egaliter dan partisipatif. Selain itu, pendekatan multicultural memungkinkan perusahaan untuk mendapatkan pemahaman yang lebih mendalam terhadap kebutuhan konsumen yang beragam, sehingga dapat menghindari penyederhanaan masalah yang kompleks dalam pengambilan keputusan bisnis.

Prinsip utama manajemen budaya multikultural antara lain:

1. Pengakuan Terhadap Keberagaman: Menghargai dan mengintegrasikan perbedaan budaya, suku, dan agama dalam setiap aspek operasional perusahaan.
2. Komunikasi Lintas Budaya: Mengoptimalkan saluran komunikasi yang inklusif dan terbuka untuk membangun hubungan internal yang harmonis.
3. Kepemimpinan Inklusif: Menerapkan gaya kepemimpinan yang responsif terhadap kebutuhan dan nilai-nilai anggota organisasi dari latar belakang budaya yang berbeda.

2.2 Dampak Perdagangan Bebas

Dalam era globalisasi, perdagangan bebas telah menjadi landasan utama dalam perekonomian global. Di Indonesia, perjanjian perdagangan bebas (FTA) telah dirancang untuk mengurangi hambatan perdagangan dan membuka akses kepada pasar global. Namun, perdagangan bebas juga membawa dampak yang kontroversial, terutama dalam konteks persaingan antara produk lokal dan impor.

Dampak Positif

Beberapa dampak positif dari perdagangan bebas antara lain:

1. Peningkatan Akses Pasar: Perusahaan dapat menjangkau pasar internasional dan meningkatkan ekspor produk mereka.
2. Penurunan Harga Bahan Baku: FTA memungkinkan perusahaan mendapatkan bahan baku dengan biaya lebih rendah, sehingga dapat meningkatkan efisiensi produksi.
3. Daya Tarik Investasi Asing: Pasar bebas dapat menarik investasi asing yang pada gilirannya meningkatkan inovasi dan daya saing produk lokal.

Dampak Negatif

Di sisi lain, perdagangan bebas juga membawa beberapa tantangan, seperti:

1. Ketergantungan pada Produk Impor: Produk lokal seringkali tergantikan oleh produk impor yang lebih murah, sehingga menggerus pasar domestik.
2. Persaingan Tak Seimbang: UMKM, yang merupakan tulang punggung ekonomi Indonesia, sering menghadapi kesulitan dalam menghadapi persaingan dari perusahaan multinasional atau produk impor.
3. Pemanfaatan FTA yang Rendah: Rata-rata pemanfaatan Preferential Free Trade Agreement (FTA) hanya mencapai 30-35%, menunjukkan adanya hambatan dalam daya saing dan implementasi kebijakan.

Strategi Manajemen Keragaman

Dalam mengelola budaya organisasi yang multikultural, strategi komunikasi lintas budaya menjadi sangat penting. Studi perbandingan antara Indonesia dan Tiongkok menunjukkan bahwa perusahaan Indonesia cenderung mengandalkan pelatihan lintas budaya, pembentukan tim yang heterogen, dan pengembangan kebijakan yang fleksibel sebagai respons terhadap kompleksitas budaya.

Dalam kajian oleh Cox & Blake (1991), disebutkan bahwa organisasi yang dikelola secara inklusif dan menghargai keberagaman cenderung lebih inovatif. Menurut studi oleh Adler & Gundersen (2008), komunikasi lintas budaya yang efektif bergantung pada kemampuan pemimpin untuk mengenali dan menyesuaikan gaya komunikasi sesuai dengan norma budaya setempat. Ini sejalan dengan strategi Unilever yang menekankan pentingnya pelatihan budaya dan keberagaman dalam program pengembangan kepemimpinan. Selain itu, kepemimpinan inklusif yang mampu menghargai perbedaan dan mengintegrasikan nilai-nilai budaya dalam pengambilan keputusan strategis sangat diperlukan. Studi kuantitatif pada tim manajemen puncak mengungkapkan bahwa meskipun keberagaman etnis tidak secara signifikan mempengaruhi hubungan antara gaya kepemimpinan dan kinerja perusahaan, kompetensi dan pengalaman manajerial merupakan penentu utama. Oleh karena itu, perusahaan disarankan untuk menerapkan kebijakan yang menekankan pada pengembangan kompetensi melalui pelatihan dan mentoring, selain mengadopsi sistem manajemen yang fleksibel dan adaptif.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan campuran (mixed-methods) untuk menggabungkan data kualitatif dan kuantitatif, sehingga menghasilkan analisis yang komprehensif mengenai manajemen budaya organisasi multikultural di perusahaan Indonesia. Secara rinci, metodologi penelitian memanfaatkan studi kasus pada beberapa perusahaan berbasis UMKM dan Multinational Corporations (MNC) di berbagai sektor. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam, observasi partisipatif, survei online, serta studi dokumen yang relevan dengan kebijakan perdagangan bebas dan praktik manajemen budaya. Dengan rancangan ini, penelitian tidak hanya memotret fenomena secara mendalam melalui pemaknaan, tetapi juga mengukur keterkaitan antar variabel secara lebih terstruktur.

Sampel penelitian mencakup perusahaan yang memainkan peran penting dalam perekonomian Indonesia, dengan fokus khusus pada UMKM yang berkontribusi signifikan terhadap PDB nasional. Teknik pengambilan sampel dilakukan secara purposive dan stratified random sampling agar representasi berbagai sektor industri serta latar belakang budaya organisasi dapat terjaga. Instrumen pengumpulan data meliputi wawancara dan observasi untuk menggali persepsi, praktik komunikasi internal, serta dinamika kepemimpinan yang inklusif, survei online untuk mengukur persepsi terhadap manajemen budaya, dampak perdagangan bebas, dan efektivitas strategi manajemen keragaman, serta analisis dokumen melalui kebijakan internal perusahaan, laporan tahunan, dan dokumen resmi terkait FTA. Adapun teknik analisis data menggunakan analisis tematik untuk mengidentifikasi tema utama pada data kualitatif seperti pola komunikasi dan tantangan pengelolaan keragaman budaya, serta Structural Equation Modeling (SEM) / Partial Least Squares (PLS) untuk menelaah hubungan antar variabel pada data kuantitatif, khususnya terkait gaya kepemimpinan, multikulturalisme tim manajemen, dan kinerja perusahaan. Validasi dan reliabilitas dilakukan melalui triangulasi sumber data dengan membandingkan temuan wawancara, survei, dan dokumen internal, disertai cross-checking data serta penggunaan teknik statistik untuk memastikan konsistensi instrumen.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini menghasilkan temuan yang signifikan mengenai cara perusahaan Indonesia mengelola budaya organisasi dalam konteks multikultural dan dampak perdagangan bebas. Berikut adalah pembahasan mendetail mengenai hasil penelitian:

Pratik Manajemen Budaya Multikultural

Hasil penelitian menunjukkan bahwa beberapa perusahaan telah berhasil mengimplementasikan praktik manajemen budaya yang inklusif. Di antara temuan utama:

1. Pola Komunikasi Internal:

Studi pada Gusdurian Jakarta mengungkapkan bahwa pola komunikasi internal yang egaliter dan partisipatif sangat mendukung internalisasi nilai-nilai kebersamaan dan toleransi. Penggunaan nilai-nilai Gus Dur sebagai pedoman normatif menciptakan lingkungan kerja yang kondusif untuk dialog terbuka dan kolaborasi lintas budaya.

2. Kepemimpinan Inklusif:

Kepemimpinan yang menerapkan pendekatan inklusif dan fasilitatif terutama terlihat pada pimpinan perusahaan yang memberikan ruang bagi masukan dari semua pihak, tanpa memandang latar belakang budaya. Gaya kepemimpinan ini terbukti meningkatkan loyalitas karyawan dan mendorong terciptanya inovasi internal.

3. Pembentukan Tim yang Beragam:

Perusahaan yang berhasil mengelola keragaman budaya secara efektif biasanya menerapkan strategi pembentukan tim dengan komposisi anggota yang heterogen. Hal ini memungkinkan terjadinya pertukaran ide yang kreatif, pengurangan risiko bias budaya, dan peningkatan efektivitas pengambilan keputusan strategis.

Dampak Perdagangan Bebas Terhadap Organisasi

Analisis terhadap dampak perdagangan bebas menunjukkan bahwa meskipun FTA memberikan sejumlah keuntungan, terdapat pula dampak negatif yang harus dihadapi oleh perusahaan:

1 Keuntungan dari Akses Pasar Global:

Perusahaan yang memanfaatkan FTA mampu mengakses pasar internasional dengan lebih mudah. FTA juga membantu dalam pengadaan bahan baku dengan harga kompetitif dan membuka peluang investasi asing yang mendukung pertumbuhan bisnis.

2 Tantangan Persaingan dan Ketergantungan Impor:

Di sisi lain, peningkatan persaingan dari produk impor mengakibatkan beberapa produk lokal kehilangan pangsa pasar. Hal ini terutama terlihat pada UMKM yang belum memiliki daya saing global. Pemanfaatan FTA yang masih rendah (hanya 30-35%) menandakan bahwa banyak perusahaan belum optimal dalam

memanfaatkan peluang yang ada.

Tabel 2: Dampak Perdagangan Bebas Terhadap Perusahaan di Indonesia

Aspek	Keuntungan	Tantangan
Akses Pasar	Ekspor meningkat, akses pasar global terbuka	Persaingan ketat dan produk impor
Biaya Produksi	Bahan baku dapat diperoleh dengan harga lebih kompetitif	Risiko kenaikan biaya produksi akibat persaingan
Investasi Asing	Meningkatnya arus investasi dan inovasi	Ketergantungan pada modal asing
Pemanfaatan FTA	Potensi peningkatan ekspor jika dimanfaatkan optimal	Pemanfaatan FTA yang masih rendah (30-35%), menunjukkan kelemahan daya saing

Penjelasan Tabel: Tabel ini mengilustrasikan bagaimana perdagangan bebas secara simultan memberikan keuntungan besar bagi perusahaan namun juga memunculkan tantangan signifikan terutama dalam mempertahankan keunggulan produk lokal.

Faktor Pendukung dan Penghambat

Berdasarkan analisis data, terdapat beberapa faktor kunci yang mendukung atau menghambat pengelolaan budaya organisasi multikultural:

Faktor Pendukung

1. Kepemimpinan Fasilitatif:

Kepemimpinan yang bersifat inklusif dan terbuka sangat penting dalam mendorong adaptasi nilai-nilai lintas budaya. Kepemimpinan yang mendukung dialog terbuka dan memberikan ruang bagi partisipasi semua pihak menjadi kunci utama suksesnya manajemen budaya multikultural.

2. Dukungan Pemerintah dan Kebijakan Pendamping:

Inisiatif seperti Kredit Usaha Rakyat (KUR) dan program digitalisasi UMKM memberikan dukungan ekonomi yang signifikan untuk meningkatkan daya saing dan adaptasi terhadap perdagangan bebas.

3. Pelatihan Lintas Budaya

Program pelatihan yang intensif mengenai komunikasi antarbudaya dan pengembangan kepemimpinan adaptif membantu memperkuat pemahaman internal dan mengurangi konflik antarbudaya yang mungkin muncul.

Faktor Penghambat

1 Perbedaan Persepsi dan Heterogenitas:

Perbedaan persepsi antar anggota organisasi yang bersumber dari latar belakang budaya berbeda dapat menimbulkan ketidaksepahaman dan konflik. Ini menjadi hambatan signifikan dalam membangun budaya organisasi yang harmonis.

2 Keterbatasan Sumber Daya:

Keterbatasan sumber daya, baik dalam hal pendanaan maupun infrastruktur teknologi untuk mendukung pelatihan dan komunikasi lintas budaya, seringkali menjadi kendala dalam implementasi strategi manajemen multikultural.

3 Bias dan Stereotip Budaya:

Adanya bias dan stereotip budaya di tingkat internal perusahaan dapat menghambat proses integrasi dan mengurangi efektivitas komunikasi lintas budaya. Hal ini berdampak negatif terhadap kinerja tim dan inovasi.

Peran Multikulturalisme dalam Tim Manajemen Puncak

Penelitian kuantitatif terhadap top management teams (TMT) mengungkapkan bahwa keberagaman etnis dalam tim manajemen puncak tidak secara signifikan memoderasi pengaruh gaya kepemimpinan (leadership style) dan inovasi model bisnis (business model innovation) terhadap kinerja perusahaan (firm performance). Temuan ini menunjukkan bahwa dalam konteks globalisasi dan standarisasi praktik manajerial, kompetensi dan pengalaman manajerial lebih menentukan dibandingkan latar belakang etnis.

Beberapa poin penting yang muncul dalam penelitian adalah:

1. Kompetensi Manajerial vs. Identitas Etnis:

Gaya kepemimpinan yang efektif ditentukan oleh kemampuan untuk membangun tim, berkomunikasi secara efektif, dan memimpin inovasi. Faktor-faktor ini lebih dipengaruhi oleh pelatihan, pengalaman, dan

kompetensi individu daripada identitas etnis semata.

2. Inovasi dan Kolaborasi:

Keberagaman dalam TMT membawa berbagai perspektif yang dapat mendorong munculnya ide-ide inovatif. Namun, efektivitas kolaborasi tersebut sangat tergantung pada kemampuan untuk mengelola perbedaan dan membangun komunikasi yang terbuka

3. Implikasi Kebijakan:

Hasil penelitian mendukung kebijakan pengembangan kepemimpinan yang berbasis meritokrasi, dimana promosi dan pengambilan keputusan dilakukan berdasarkan kompetensi dan kapabilitas, bukan faktor demografis seperti etnisitas.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa manajemen budaya organisasi multikultural memegang peran yang sangat penting dalam menjaga daya saing perusahaan Indonesia di era perdagangan bebas. Praktik komunikasi internal yang inklusif serta kepemimpinan yang responsif terhadap keragaman menjadi kunci utama dalam mengatasi tantangan globalisasi, karena mampu membentuk lingkungan kerja yang harmonis sekaligus mendorong inovasi. Kesimpulan utama menunjukkan bahwa pengelolaan budaya multikultural yang baik—melalui penerapan nilai-nilai inklusif dan komunikasi terbuka—akan mendukung terciptanya dinamika kerja yang positif. Hal tersebut terlihat dari pola komunikasi egaliter yang diterapkan pada beberapa perusahaan, seperti Gusdurian Jakarta.

Selanjutnya, penelitian juga menegaskan bahwa perdagangan bebas membawa dampak ganda: di satu sisi membuka peluang akses pasar dan peningkatan efisiensi produksi, namun di sisi lain menimbulkan tantangan berupa persaingan yang lebih ketat serta potensi ketergantungan pada produk impor. Tantangan ini dapat diminimalkan melalui kebijakan pendampingan dan dukungan pemerintah yang kuat. Dari aspek internal, faktor pendukung utama meliputi kepemimpinan yang inklusif, pelatihan lintas budaya, serta dukungan institusional, sedangkan perbedaan persepsi dan keterbatasan sumber daya menjadi hambatan yang perlu dikelola. Terakhir, keberagaman etnis dalam tim manajemen puncak tidak terbukti secara signifikan memengaruhi kinerja perusahaan apabila standar kompetensi dan pengalaman kepemimpinan sudah kuat, sehingga pengembangan kepemimpinan berbasis meritokrasi perlu dijadikan prioritas.

REFERENSI

- Abdullah Ahmad Badawi Dalimunthe, R. A. P. (2024). ADAPTASI GAYA KEPEMIMPINAN SITUASIONAL DI ORGANISASI MULTIKULTURAL: SUATU TINJAUAN LITERATUR.
- Ardiansyah, G. T., & Anne, L. I. (2024). Gaya kepemimpinan ekspatriat KoreaChina dan manajer lokal di perusahaan multinasional dan permasalahan yang dihadapi. *JMSAB*, Vol 7, No., 223–236.
- Hidayah, N. L., Andini, P. A., Putera, A. W., & ... (2024). Peran Revolusi Teknologi Terhadap Budaya Organisasi Dan Interaksi Antar Karyawan Dalam Lingkungan Kerja. *Nian Tana Sikka ...*, 2(1), 1–10.
- Ihsani, A., & Lanasa, M. (2024). A Leadership Perspective: Analisis Gaya Kepemimpinan Retno Marsudi Berdasarkan Teori Kepemimpinan Dalam Konteks Multikultural Dan Multinasional Pada Saat Menangani Konflik Rohingya. *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan*, Vol. 10 No, 31–47.
- Jahidi, I. (2017). Transformasional Leadership dan Servant Leadership: Tantangan Kepemimpinan Dalam Menghadapi Era Global. *CosmoGov: Jurnal Ilmu Pemerintahan*, Vol. 3 No., 219–231.
- Miharja, F. (n. d.). (n.d.). Performance Leadership : Studi Kasus Pada Pt Unilever Indonesia Tbk.
- Nugroho, R., & Sari, M. (2022). Kepemimpinan Transformasional dalam Organisasi Multinasional. *Jurnal Kepemimpinan Dan Manajemen Global*, Vol. 10 No, 25–40.
- Nugroho, R., & Sari, M. (2022). Kepemimpinan Transformasional dalam Organisasi Multinasional. *Jurnal Kepemimpinan Dan Manajemen Global*, Vol. 10 No, 25–40.
- Ors, H., & Sogancilar, N. (2018). Understanding the challenges of multicultural team management. *Pressacademia*, 7(3), 259–268.
- Radiva Dianda Zahra Putri, Sherly Yulianti, & M. I. A. (2024). Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan; Literature Review. *Jurnal Ilmiah Dan Karya Mahasiswa*, Vol. 2 No., 298–310.
- Rahayu, D., & Hikmah Perkasa, D. (2024). Analisis Gaya Kepemimpinan Lintas Budaya Ekspatriat Dalam Memimpin Perusahaan: Literatur Review. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Madani*, 6(2), 16–32.

- Rahmawati, D., & Setiawan, B. (2022). Peran Kepemimpinan Multikultural dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi Multinasional. *Jurnal Manajemen Multinasional*, Vol. 15 No, 45–58.
- Rusman. (2022). Tantangan Sumber Daya Manusia di Era Globalisasi. *Jurnal Ilmiah Ilmu Manajemen*, Vol 1. No., 78–84.
- Saputra, A., Priadi, E., & Rustamaji (2024). Analysis Of Slope Stability Due to Illegal Gold Mining In Bengkulu Regency *Jurnal Teknik Sipil*, 24 (1) 766-777
- Sentoso, A., Winnerko, F., Suandri, H., Yosuky, D., & Linardo, V. (2023). Analisis Cultural Environment International Business Pada Perusahaan PT Unilever Indonesia. *Jurnal Mirai Management*, Vol. 8 No., 325–335.
- Situmorang, D., M. et al. "Analysis Of Accounting Knowledge Behavior and Accounting Recording on Revenue with Cultural Behavior Moderating Variable" *Al-Mal: Journal Of Islamic Accounting and Finance [ONLINE]* Volume 05 Number 02 (Des 31, 2024)
- Topan Sayfullloh, & Didin Hikmah Perkasa. (2024). Analisis Perbedaan Kultur (Culture Synergy) Dalam Tim Kepemimpinan Ekspatriat Pada Perusahaan Multinasional: Studi Kasus Pt Cinemaxx Global Pasifik. *Jurnal Perspektif Manajerial Dan Kewirausahaan (JPMK)*, 4(2), 106– 116.
- Tuasikal, P., & Safitri, A. (2024). JICN: Jurnal Intelekt dan Cendekiawan Nusantara Tantangan dan Solusi dalam Mengelola Keberagaman dan Inklusi di Tempat Kerja: Membangun Lingkungan Kerja yang Inklusif dan Berkeadilan *Challenges and Solutions in Managing Diversity and Inclusion in the Workp.* 1(3), 3858–3870.